

ファミリーガバナンス構築・ファミリー憲章策定支援

対象

- 経営または所有が特定のファミリーにより実質支配されている企業（＝ファミリービジネス）。
- オーナー経営者が二代目以降で、今後もオーナーファミリーで承継を考えている企業。
- 5年後、10年後、事業承継を控えている企業。

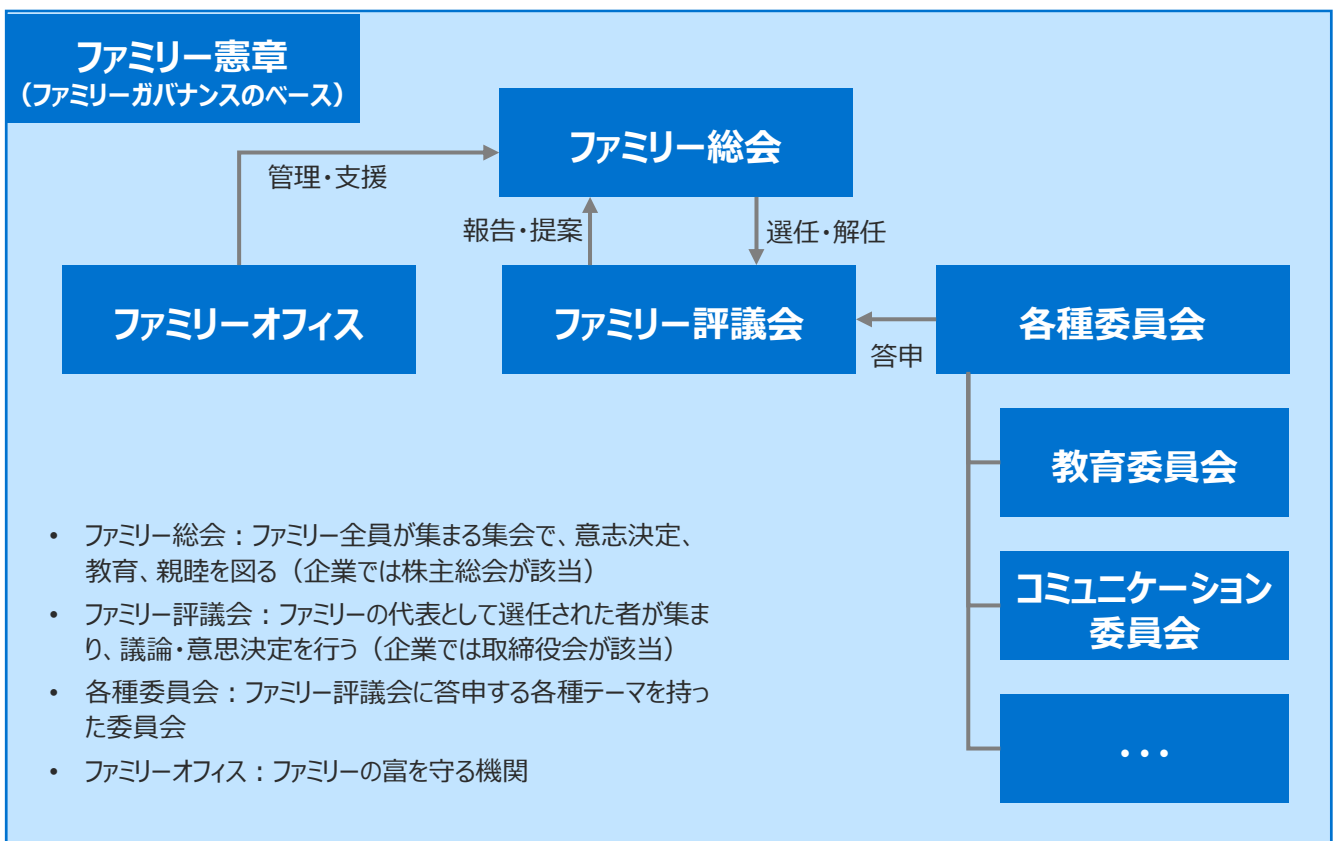
1 ファミリービジネスの特徴

ファミリービジネスは、そうでない企業と比較して、「ビジネス（役員・従業員）」「オーナーシップ（株主）」に加え「ファミリー（家族）」の利害関係者が存在します。ビジネスやオーナーシップは合理的な考えの下統制している企業は多いですが、ファミリーはその特性から統制が困難であることが考えられます。その結果、“お家騒動”をはじめとしたファミリーに起因するトラブルにより、廃業する企業も少なくありません。一方、ファミリーを統制し、ファミリーがビジネスに対する理解を持ち、団結してビジネスを盛り上げようとするファミリービジネスは100年、200年と継続しています。ファミリービジネス永続のカギはファミリーが握っています。

2 ファミリーガバナンスとは

ファミリーをまとめるための仕組みとして「ファミリーガバナンス」という考え方があります。企業にコーポレートガバナンスという概念があるように、ファミリーについてもその概念を適用するものです。

－ファミリーガバナンスの構造－



出所：「同族経営はなぜ3代でつぶれるのか？」（武井一喜）に基づき日本総研作成

3 ファミリー憲章の内容

ファミリーガバナンスのベースとなるルールがファミリー憲章に該当します。ファミリー憲章は、以下のような三つの要素が関係します。以下の記載事項をすべて網羅するというよりも、「バランスよく」構成することが重要です。

位置づけ	ビジネスの発展	オーナーシップの結束とコミットメント	ファミリーの絆と団結
定義	ファミリービジネス規程 ・ 株主間の法的な理解について規定する ・ オーナーの権利の保護に眼目を置くタイプ	オーナー契約 ・ ファミリーとビジネスの公式な関係を規定 ・ ビジネスにとっての利益に眼目を置くタイプ	ファミリー宣言 ・ ファミリーが何を大切にすべきかを文書化 ・ ファミリーとしての福祉に眼目を置くタイプ
検討項目	・ 承継プロセスの管理 ・ 承継に対する準備 ・ 専門経営者の条件を規定 ・ ビジネスのガバナンスシステムの適合性を担保	・ ファミリー内外での株式譲渡のルール ・ ファミリー内の株式市場の設置と配当ポリシーの確立 ・ 株主間の適切な情報共有と意思表示 ・ 責任あるオーナーとしての価値観と行動規範の共有 ・ オーナーシップ上の対立の解消方法	・ 価値観の伝承 ・ ファミリーメンバー集会の条件整備 ・ ファミリー全体と個人に対してサービスを提供 ・ 将来の責任あるオーナーの育成 ・ ファミリーのビジネスに対する責務の明示
作成例	ファミリーメンバー入社規程、広報担当ファミリーメンバーの指名、就業ファミリーメンバーの評価規程等	売り渡し・買い取り規程、株式買戻し規程、配当請求権等	家訓、ファミリーミッション・バリューステートメント、ファミリー教育指針等

出所：“The Family Constitution” D.Montemerlo, John L.Ward

4 スケジュール例 ※弊社の業務範囲は、弊社社内規程に認められた範囲に限定されます。

	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3
	現状調査・分析	憲章の策定	運用方法の策定
タスク	・ ファミリーへのインタビュー ・ 家系図、ファミリーの歴史分析 ・ 利害関係者、各者ニーズの分析 ・ ファミリーとのディスカッション	・ ビジネス軸でのルール策定 ・ オーナーシップ軸でのルール策定 ・ ファミリー軸でのルール策定	・ 運用における役割分担 ・ 会議体の設計
成果物	・ 現状分析報告書 ・ ファミリー憲章策定方針報告書	・ ファミリービジネス規程 ・ オーナー契約 ・ ファミリー宣言	・ 運用マニュアル

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

〒550-0001 大阪市西区土佐堀2-2-4 TEL:06-6479-5530 (部門代表)